

BAB 11

TINJAUAN KAJIAN BERKAITAN

2.1 PENDAHULUAN

Bab ini akan membincangkan beberapa pendapat dan dapatan kajian terdahulu tentang peranan pengetua sebagai pemimpin pengajaran dan pemimpin pentadbiran. Ia juga akan membincangkan konsep kepimpinan dan pentadbiran serta beberapa isu dan masalah berkaitan dengan peranan pengetua dalam kedua dimensi peranan tersebut.

2.2 KONSEP KEPIMPINAN DAN PENTADBIRAN

2.2.1 KEPIMPINAN

Pelbagai definisi telah diberikan untuk menjelaskan konsep kepimpinan. Antaranya seperti yang dikemukakan oleh Holt, Ririehart dan Winston (1964), Hersey dan Blanchard (1977), Morphet, Johns dan Reller (1982), Campbell (1983) Sergiovanni (1984)

Menurut Holt, Ririehart dan Winston (1964), kepimpinan dinyatakan sebagai satu kuasa yang berdasarkan ciri-ciri peribadi semulajadi yang normal pada seseorang. Kepimpinan dalam sesuatu organisasi membabitkan penggunaan kuasa dan kebolehan membuat keputusan. Ia sebagai satu proses bagaimana perlakuan pemimpin boleh mempengaruhi orang lain bekerja (Hersey dan Blanchard,1977), memimpin dan menggembelng aktiviti dalam kumpulan bagi mencapai matlamat yang ditetapkan

(1980). Seseorang pemimpin perlulah aktif, kreatif, dapat melahirkan idea-idea sebagai agen perubahan (Morphet, Johns dan Reller, 1982).

pinan di sekolah merujuk kepada kepimpinan pengetua terhadap guru-guru, kakitangan, ibu bapa dan masyarakat sekeliling secara berkesan bagi kecemerlangan sekolah (Fadzilah Mohd Nor, 1990:34). Menurut (1983), kepimpinan yang berkesan di sekolah memerlukan pemimpin yang menetapkan matlamat dan visi, berkeupayaan untuk memandu semua pihak mencapai satu matlamat dan berusaha untuk mencapai matlamat tersebut. Mereka mempunyai kesedaran sendiri, menanam dan menerapkan sikap berusaha dalam diri mereka ke arah mencapai matlamat .

pinan pengetua di sekolah boleh mempengaruhi sikap, tingkahlaku dan tingkahlaku alangan guru dan pelajar. Dalam hal ini, Rosenblum et.al (1980: 2-3) sebagai berikut :

“ Dalam banyak hal, pengetua sekolah ialah individu yang paling penting dan berpengaruh di sesebuah sekolah . Dia ialah orang yang bertanggungjawab terhadap semua aktiviti yang berlaku di sekolah. Kepimpinannya lah yang menetapkan nada sekolah, iklim pembelajaran, tahap profesionalisme dan moral serta darjat keperihatinan terhadap masa depan pelajar. Pengetua juga adalah penghubung utama antara sekolah dengan komuniti dan cara dia menjalankan tugas dalam konteks ini menentukan sikap para ibu bapa dan pelajar terhadap sekolah. Seseorang akan mengatakan kepimpinan pengetualah yang menyebabkan sekolah itu berjaya, inovatif, tempat tumpuan pelajar, terkenal kerana kecemerlangan dalam pembelajaran dan terdapat pelajar gigih mengikut kebolehan masing-masing ”

2.1.2 PENTADBIRAN

Pentadbiran secara umumnya dilihat sebagai satu proses dan operasi dalam sesebuah organisasi. Mengikut Zaidatul Akmaliah (1990 : 16), konsep pentadbiran telah dijelaskan oleh ramai penulis. Antara mereka ialah Griffith (1959), Mc Gregor (1960), Corwin dan Manahan (1967), Walker (1977), Dimock (1979) dan Abdul Shukor (1988).

Pentadbiran ialah proses mengawal dan mengatur sesebuah organisasi (Griffith, 1959) serta menekankan penyusunannya untuk mencapai matlamat organisasi tersebut (Mc Gregor, dalam Stoner, 1989). Mengikut Mussazi (1972 : 35), pentadbiran didefinisikan sebagai berikut :

“ Administration as a social process concerned with identifying, maintaining, motivating, controlling, and unifying formally and informally organised human and material resources with an integrated system designed specifically to achieve predetermined objectives ”

Dimmock (1993 :43-60) merumuskan pentadbiran sebagai satu proses yang melibatkan ‘apa’ dan ‘ bagaimana’ tugas atau fungsi sesebuah pertubuhan atau organisasi dikendalikan. ‘Apa’ merujuk kepada pengelolaan organisasi seperti pengetahuan dan kemahiran dalam bidang tertentu. ‘Bagaimana’ pula merujuk kepada teknik-teknik pengurusan dan prinsip-prinsip yang digunakan ke arah pencapaian matlamat organisasi.

Gullick dan L.Urwick (Zaidatul,1990:33), menjelaskan pentadbiran sebagai satu proses “ POSDCoRB ” yang berterusan melalui “ Planning (P), Organising (O),

Staffing (S), Directing (D), Co-ordinating (Co), Reporting (R) dan Budgeting (B)". POSDCoRB melibatkan apakah yang sebenarnya dilakukan oleh pentadbir sebagai pemimpin organisasi bagi menghasilkan kecekapan organisasi.

Beberapa definisi di atas menjelaskan bahawa pentadbiran sebagai satu proses bagaimana pentadbir bertindak sebagai perancang, pembuat keputusan pelaksana, penyelaras, menyediakan peruntukan dan kawalan serta membuat penilaian bagi memastikan matlamat organisasi tercapai . Pentadbir perlulah mengatur dan mengawal cara bekerja dalam sesebuah organisasi (Al Ramaiah, 1992; 37).

Menurut Campbell (1983), pentadbiran pendidikan melibatkan pengurusan sesebuah institusi pendidikan (sekolah) yang bertujuan untuk meningkatkan mutu pengajaran dan pembelajaran. Beliau mengatakan konsep pentadbiran dan pengurusan boleh digunakan dalam institusi pendidikan (sekolah). Kedua-duanya mempunyai persamaan dan bertujuan untuk memastikan sekolah diurus dengan baik dan cekap. Manakala Abdul Shukor (1988), mengatakan penggunaan konsep pentadbiran dalam sistem persekolahan tidak sesuai kerana ia terlampau berbau birokratik, tidak bercorak kemanusiaan dan bertindak sebagai pembendung terhadap kelakuan ahli-ahli organisasi. Sebaliknya penggunaan konsep pengurusan lebih sesuai kerana kawalan pengurusan dilakukan dengan lebih fleksibel dan bertujuan untuk mencapai tahap penggunaan sumber yang lebih tinggi.

Berdasarkan kepada beberapa pendapat di atas, pentadbiran dalam konteks pendidikan bermaksud satu proses yang melibatkan perancangan dan pengelolaan

pendidikan, pengurusan kakitangan, pengawalan pendidikan, penyelarasan program dan projek pendidikan, penyediaan belanjawan, penilaian pendidikan, membuat keputusan, komunikasi, melaksanakan perubahan dan penyelesaian masalah.

2.3 PENGETUA SEBAGAI PEMIMPIN SEKOLAH

Pemimpin mengikut AL Ramaiah (1992: 5), ialah seorang yang diiktiraf oleh seorang atau lebih, mempunyai pengaruh, berwibawa dan mempunyai kuasa dalam institusi. Kebanyakan pemimpin ditentukan oleh peranannya bukan kedudukannya dalam sesebuah organisasi.

Seseorang yang dilantik sebagai pemimpin akan menjalankan tanggungjawab untuk memimpin dan mempengaruhi orang bawahannya melalui satu siri tindakan atau aktiviti yang dilakukan oleh individu itu. Dalam menjalankan proses tersebut, pemimpin perlu memaparkan kualiti, berinisiatif dan berwawasan.

Dalam organisasi sekolah, pengetua adalah individu yang dijangka akan memainkan peranan dan tanggungjawabnya sebagai pemimpin pengajaran dan pentadbiran. Pengetua harus menangani kedua-dua tugas yang saling bertindih ini. Jika dilihat dari satu perspektif, pemimpin pentadbiran dianggap sebagai kebolehan seseorang pengetua menyelenggara sekolahnya supaya dapat berjalan dengan licin. Dalam masa yang sama, pengetua seharusnya berkebolehan membina atau mewujudkan kesesuaian sekolahnya dengan persekitaran (Sergiovanni, 1977). Kepimpinan seumpama ini dicirikan dengan kerja rutin (Dwyer, 1984 :5-6).

pengetua sebagai pemimpin sekolah dibahagikan kepada beberapa
 gan dan Hall (AL Rmaiah: 1992: 4), mengkategorikannya sebagai
 pendidikan, pengurusan operasi, pengurusan manusia dan pengurusan luaran.
 sional pendidikan merujuk kepada kemahiran dan kepakaran teknikal
 an pendidikan yang meliputi tugas menetapkan matlamat, kurikulum dan
 mber fizikal. Pengurusan operasi pula merujuk kepada tugas merancang
 ngawal dan menyelaraskan, pengagihan tugas, penilaian pengajaran dalam
 n penyelenggaraan sumber fizikal sekolah. Manakala pengurusan sumber
 ujuk kepada tugas motivasi kakitangan akademik dan pelajar,
 i kakitangan, resolusi konflik dan komunikasi. Pengurusan luaran
 ubungan antara sekolah dengan komuniti, akauntabiliti kepada pihak
 Jabatan Pendidikan Negeri, Pejabat Pendidikan Daerah dan hubungan
 i luar yang ada hubungan dengan sekolah seperti pembekal bahan
 n sebagainya.

PERANAN PENGETUA SEBAGAI PEMIMPIN PENGAJARAN

TUGAS DAN TANGGUNGJAWAB PENGETUA SEBAGAI PEMIMPIN PENGAJARAN

Peranan pengetua sekolah hari ini telah berubah dari tugas mentadbir dan
 perjalanannya sekolah kepada tugas akademik (pengajaran). Berbagai
 yang menyokong dan menafikan peranan pengetua sebagai pemimpin
 telah dikemukakan.

Antara penulis dan penyelidik yang mengakui keberkesanan dan kecemerlangan sekolah bergantung kepada peranan pengetua sebagai pemimpin pengajaran ialah Sweeney (1982), Hallinger dan Murphy (1985), Hussein (1993), dan Shahril Marzuki (1997).

Sweeney (1982), telah menggariskan enam ciri tingkahlaku pengetua sebagai pemimpin pengajaran . Ciri-ciri tersebut ialah menekankan pencapaian akademik pelajar, menyusun strategi pengajaran, menyediakan iklim sekolah yang kondusif, menilai pencapaian pelajar, menyelaraskan program pengajaran dan membantu memotivasi guru.

Mengikut Hallinger dan Murphy (1985: 220-240), tingkahlaku pengetua sebagai pemimpin pengajaran meliputi merangka, menjelas dan melaksanakan matlamat sekolah, menyelia pengajaran, menyelaraskan kurikulum, mengawal waktu pengajaran, mengekalkan pencapaian, menyediakan insentif kepada guru dan pengajaran serta menggalakkan perkembangan profesional.

Hussein Mahmood (1993 : 36), tugas pengetua sebagai pemimpin pengajaran ialah bertanggungjawab mengadakan falsafah, matlamat dan objektif sekolah, membimbing para guru supaya kecekapan mereka dalam pengajaran dan lain-lain bidang kurikulum dapat dipertingkatkan. Disamping itu pengetua juga harus melaksanakan program perkembangan staf, menyelaraskan aktiviti pendidikan serta lain-lain usaha yang dijalankan oleh pihak sekolah.

Krug (1992 : 430-435) dan Scott (1991), merumuskan lima aspek tingkahlaku pengetua sebagai pemimpin pengajaran iaitu menjelaskan misi, penyeliaan pengajaran, membina iklim pembelajaran yang kondusif, mengurus kurikulum dan memantau pencapaian pelajar.

Daripada beberapa pendapat tersebut, Shahril @ Charil Marzuki (1998 : 97), merumuskan peranan pengetua sebagai pemimpin pengajaran melibatkan aktiviti-aktiviti penyeliaan, membuat cerapan dan memotivasikan guru-guru dalam pengajaran, bertindak sebagai pakar rujuk, membimbing dan tunjuk ajar kepada guru dalam pengajaran, kurikulum, penggunaan alat bantu mengajar dan pengurusan kelas, pencapaian matlamat dan misi sekolah.

I. VISI DAN MATLAMAT SEKOLAH

Pembentukan visi sekolah adalah fungsi penting bagi seseorang pemimpin pengajaran yang berkesan. Mengikut Parks (1986: 88-90), tanpa visi, kepimpinan itu tidak mempunyai erti. Pengetua yang tiada visi umpama berjalan tanpa penghujungnya. Dalam hal ini peranan pengetua ialah berusaha secara berterusan untuk merealisasikan visi.

Hallinger dan Murphy (1987 : 57), mengatakan pengetua yang berkesan mempunyai visi dan matlamat sekolah yang hendak dicapai dengan jelas. Visi merupakan gambaran mental terhadap apa yang hendak dicapai pada masa hadapan (Hussein 1993 : 165). Ia meliputi rasional, matlamat, arah hala dan keutamaan yang mendorong dan

memberi tenaga kepada para guru dan pelajar untuk mendapat hasil yang diharapkan. Pengetua perlu menjelaskan matlamat dan visi tersebut kepada semua kakitangan, guru dan masyarakat secara jelas supaya ia boleh dikongsi bersama (Rogers, 1995). Kejelasan matlamat akan memberi panduan kepada semua warga sekolah dalam merangka objektif dan strategi pengajaran masing-masing. (Krug, 1992 : 433). Visi dan matlamat yang jelas boleh mewujudkan hubungan, sokongan dan komitmen daripada guru, pelajar dan masyarakat terhadap program pengajaran sekolah.

Kajian oleh Vandenbenge (1992: 25-30), mendapati kerjasama pengetua dengan stafnya berdasarkan prinsip kerja berpasukan menggambarkan peranan yang dimainkan oleh pengetua sebagai pemimpin pengajaran. Semangat bekerjasama merupakan ciri penting untuk melaksanakan visi dan perubahan di sekolah. Sebagai agen perubahan, pengetua hendaklah sentiasa kreatif, inovatif, dinamik dan produktif (Rutherford, 1984 : 29-40)

II. PENGURUSAN DAN PELAKSANAAN KURIKULUM

Kurikulum merupakan teras kepada aktiviti pembelajaran di sekolah. Sebagai pemimpin, pengetua hendaklah menjadi pengurus dan pelaksana kurikulum. Mengikut Sergiovanni (1984), peranan pengetua sebagai pemimpin kurikulum meliputi bagaimana ia berkerja dengan kakitangannya untuk membina visi, objektif dan kaedah mengajar (pedagogi) mata pelajaran berkenaan. Pemimpin pengajaran perlu mempunyai kepakaran dalam mata pelajaran tertentu untuk membuat penyeliaan dengan berkesan. Ia juga menjadi perancang, penyelarasan dan pelaksana kurikulum di peringkat sekolah

ma guru-guru. Kementerian Pendidikan Malaysia (1998), menggunakan an pengetua sebagai pemimpin kurikulum sebagai salah satu kriteria pengetua lang, selain dari sebagai pentadbir dan pengurus, mempunyai personaliti berkualiti, nikasi yang baik dan penyelesaian masalah (Azmi Zakaria, 1996).

Berdasarkan kajian yang dijalankan di sekolah berkesan mendapati pengetua klah memberi perhatian dalam menyelaraskan kurikulum dan kemajuan pelajar. etua perlu mempunyai pengetahuan yang secukupnya dan menyediakan maklumat la guru-guru supaya mereka dapat merancang strategi pengajaran secara berkesan. nger dan Murphy (1987 : 57), mengatakan pengetua hendaklah menyelia dan antau perkembangan kurikulum serta kemajuan pelajar di sekolah sama ada secara idu atau berkumpulan untuk mengetahui sejauhmana pelajar menguasai pengajaran pembelajaran.

Mengikut Rahimah (1999 : 10), pengetua sebagai pemimpin kurikulum perlu ited dan bersungguh memastikan Dasar Pendidikan Kebangsaan dan Kurikulum angsaan dilaksanakan di sekolah. Pelaksanaan kurikulum baru seperti KBSR dan SM menuntut pengetua menyediakan iklim sekolah baru yang sesuai. Menurut sein (1993 : 79), bagi menjayakan satu program baru pengetua perlu mengenali dan ancang pelaksanaan program itu secara berperingkat-peringkat. Dalam hal ini ksanaan dan pengurusan kurikulum akan menjadi mudah jika pengetua igamalkannya secara perkongsian dan kolaboratif. Sebarang perkembangan ikulum dan perancangan program yang berkaitan tidak akan berjaya sekiranya guru al memberi tumpuan dan keutamaan yang sewajarnya (Snyder, 1983 : 36).

III. PENYELIAAN PENGAJARAN DAN PEMBELAJARAN

Proses penyeliaan dan penilaian merupakan salah satu peranan pengetua sebagai pemimpin pengajaran (Acheson dan Smith, 1986). Mengikut Glickman (1985), penyeliaan adalah satu proses untuk meningkatkan pengajaran dan pembelajaran melalui bantuan langsung kepada guru, pengembangan kurikulum, pengembangan staf, pengembangan kumpulan, perkembangan profesional dan kajian tindakan guru. Gordon dan Ross-Gordon (1998), menyifatkan penyeliaan sebagai satu proses yang menggariskan elemen-elemen pengajaran yang berkesan secara bersama untuk penambahbaikan pengajaran. Melalui kemahiran dan pendekatan bersama, pengetua akan dapat memahami keperluan dan matlamat organisasi agar individu dapat bekerja secara harmoni bagi mencapai visi sekolah.

Penyeliaan yang dilaksanakan dengan betul akan memberi kesan langsung kepada peningkatan profesional guru dan prestasi pelajar. Proses penyeliaan yang berlandaskan imej tradisional yang melihatnya sebagai satu cara untuk menilai pengajaran guru akan menimbulkan anggapan negatif di kalangan guru (Sergiovanni dan Starrat, 1998).

Perkembangan pesat dalam sistem pendidikan sekarang menyebabkan beban pengetua semakin bertambah. Ini menyebabkan mereka ' terlupa ' akan tugas dan tanggungjawab penyeliaan (AL Ramaiah, 1995 : 2). Hill et.al. (1980), dalam kajiannya di Amerika Syarikat mendapati pengetua mengalami kekurangan masa untuk menyempurnakan tugas penyeliaan terhadap pengajaran guru. Keadaan ini juga berlaku di England (Huges, 1983).

Di Malaysia peningkatan profesionalisme dan pengkhususan profesion perguruan menyebabkan pengetua kurang membuat lawatan ke bilik darjah dan menyelia pengajaran guru. Justeru itu pada tahun 1987, Ketua Pengarah Pendidikan Malaysia, Tan Sri Datuk Wira Abdul Rahman Haji Arshad menegaskan di dalam Surat Pekeliling Bilangan 3/87 sebagai berikut :

“sebagai pemimpin profesionalisma di sekolahnya, tanggungjawab utama seorang Pengetua / Guru Besar ialah untuk memastikan kejayaan pelaksanaan kurikulum di sekolahnya. Pelaksanaan kurikulum dijalankan melalui proses dan aktiviti. Pelaksanaan kurikulum di sekolah memerlukan penyediaan yang rapi dan sistematis dari Pengetua / Guru Besar sekolah itu. Ini termasuklah penyeliaan pengajaran – pembelajaran terhadap guru dalam kelas yang sepatutnya menjadi perkara utama dalam senarai tugas dan tanggung jawab Pengetua dan Guru Besar ”

IV. PEMANTAUAN PENCAPAIAN PELAJAR

Peranan pengetua sebagai pemimpin pengajaran ialah merancang, menyelaras dan melaksanakan pelbagai program pengajaran bagi meningkatkan pencapaian pelajar. Mengikut Bevoise (1984:16), pengetua juga hendaklah memantau segala program untuk menggalakkan peningkatan pencapaian pelajar. Kajian-kajian oleh Mortimore (1993), Leithwood dan Montgomery (1987), Hallinger dan Murphy (1986), mendapati tingkahlaku pengetua mempunyai kesan secara langsung dan tidak langsung ke atas prestasi pembelajaran pelajar.

Dalam hal ini Duke (1987), menjelaskan pengetua haruslah bertindak mengikut situasi berdasarkan kesediaan dan kemajuan guru, penilaian guru, pengurusan dan sokongan pengajaran, pengurusan sumber , kawalan kualiti dan koordinasi. Peningkatan

pengajaran dan kemajuan pelajar dapat diwujudkan melalui interaksi dan perkongsian maklumat antara pengetua dengan guru. Hasil perbincangan yang diperolehi akan membantu pengetua untuk menilai program pendidikan yang dilaksanakan, menilai guru dan memudahkan penyelesaian masalah pengajaran dan pembelajaran (Glasman, 1986).

Kajian yang dijalankan oleh Pajak (1989), mendapati antara empat fungsi pengetua yang boleh meningkatkan pencapaian pelajar ialah fungsi perancangan, mengorganisasi, membawa perubahan dan memotivasikan staf. Bagi meningkatkan pengajaran dan pembelajaran pengetua hendaklah mengamalkan gaya kepimpinan dan tingkahlaku yang boleh memotivasi guru. Kemahiran menganalisis keperluan dan tahap perkembangan guru serta gaya komunikasi yang terbuka boleh memotivasikan guru.

V. PERKEMBANGAN PROFESIONALISME GURU

Sebagai pemimpin pengajaran, pengetua harus peka terhadap pentingnya perkembangan staf. Mengikut Hussein (1993 : 80), kebanyakan program baru di sekolah gagal dilaksanakan kerana ketiadaan atau kekurangan usaha perkembangan staf.

Program pembangunan staf bertujuan untuk mengubah sikap, tabiat dan amalan guru. Mengikut AL Ramaiah (1992: 209), kemajuan dalam sistem pendidikan sekarang telah mewujudkan pelbagai program , rancangan kurikulum dan pengajaran. Latihan dan kursus yang dijalani di maktab dan universiti tidak dapat melengkapkan para guru dengan kemahiran dan pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan projek dan program kurikulum baru. Oleh itu program pembangunan staf perlu dirancang dan dilaksanakan secara berterusan. Ia perlu mengambil kira keperluan dan keutamaan guru .

Kajian oleh Cameron dan Mc Laughlin (1983), menunjukkan pengajaran guru menjadi kurang berkesan selepas lima tahun mengajar. Berdasarkan rasional ini, pengetua sebagai pemimpin kurikulum haruslah memberi galakan dan peluang kepada guru untuk mengikuti dan mengamalkan pengetahuan baru yang diperolehinya. Pengetua juga hendaklah mengadakan kursus pengembangan staf untuk meningkatkan profesionalisme guru-guru di sekolah. Menurut Guskey (1986: 5), dengan adanya program pembangunan staf yang sistematik, amalan dan kepercayaan guru akan berubah bagi memudahkan pencapaian matlamat.

VI. PEMBINAAN IKLIM PEMBELAJARAN

Iklim sekolah terdiri dari dimensi hubungan antara individu, norma, kepercayaan, sikap terhadap pelajaran , gaya kepimpinan pengetua dan guru, prestasi guru dan kepuasan bekerjanya. Ia juga melibatkan keteraturan , keceriaan persekitaran, orientasi kepada kejayaan, jangkaan dan aspek-aspek budaya sekolah (Hussein, 1993: 154).

Iklim atau persekitaran sekolah mempunyai pengaruh yang besar terhadap kejayaan pengetua sebagai pemimpin pengajaran. Ia juga boleh mempengaruhi pembelajaran pelajar. Hallinger dan Murphy (1986), mendapati pengetua boleh mempengaruhi pencapaian pelajar melalui dua dimensi iaitu dimensi teknologi dan dimensi iklim. Dimensi teknologi berkaitan dengan fungsi-fungsi dan aktiviti pengajaran. Dimensi iklim pula berkaitan dengan aspek pengurusan sekolah. Segala tingkahlaku pengetua dalam kedua-dua aspek ini mempengaruhi pengajaran guru dan peningkatan pencapaian pelajar.

Pengetua perlu berusaha meningkatkan pengajaran guru dan pembelajaran pelajar melalui pembinaan iklim pembelajaran yang kondusif dan persekitaran kerja yang produktif (Greenfield,1987). Iklim sekolah sedemikian akan menggalakkan persekitaran kerja dan perkembangan sosial yang positif komunikasi, bekerjasama dan hormat-menghormati. Interaksi yang baik antara guru dan pelajar serta komuniti akan meningkatkan pengajaran (Brookover, 1982: 23). Mengikut Mortimore (1995), tingkahlaku positif pengetua boleh mendorong ke arah berlakunya proses pengajaran dan pembelajaran yang berkesan dan meningkatkan pencapaian pelajar. Sebagai pemimpin, pengetua bukan hanya mentadbir dan mengarah tetapi sebagai pemudahcara dan penyelesaian masalah (Hussein,1993)

Menurut Keefe (1987), peranan pengetua ialah membekalkan sumber fizikal dan kewangan, memberi arahan dan sokongan kepada guru serta pelajar untuk memperbaiki pengajaran dan pembelajaran di sekolah. Pengetua juga boleh mempengaruhi pelajar dan guru secara langsung dengan cara menasihati pelajar di dalam majlis tertentu seperti perhimpunan sekolah, penyampaian hadiah, perjumpaan secara individu atau kumpulan. Tindakan ini boleh memberi motivasi kepada pelajar dan meningkatkan ketaatsetiaan terhadap norma dan nilai di sekolah (Hussein,1993).

2.4.2 KAJIAN-KAJIAN BERKAITAN PERANAN PENGETUA SEBAGAI PEMIMPIN PENGAJARAN

Terdapat pendirian yang berbeza di kalangan penyelidik dalam menentukan sama ada pengetua bertindak sebagai pemimpin pengajaran atau tidak. Sebahagian penyelidik

mengakui pengetua sekolah berperanan sebagai pemimpin pengajaran, manakala sebahagian yang lain menafikannya.

Kajian oleh Blank (1987: 69-80), di 32 buah sekolah tinggi di Amerika Syarikat mendapati 12 daripada 32 orang pengetua sekolah yang dikaji digolongkan mempunyai sikap yang positif terhadap perubahan kurikulum dan pengajaran. Mereka membuat penilaian kursus , melihat perubahan kaedah pengajaran dan mengatur program kursus dalam perkhidmatan. Manakala 9 buah sekolah lagi dan lebih 35 peratus masyarakat sekolah tertumpu kepada hal-hal berkaitan dengan kurikulum pengajaran.

Dwyer (1984 : 15-24), menjalankan kajian pemerhatiannya terhadap 17 orang pengetua yang dikatakan berjaya memainkan peranan sebagai pemimpin pengajaran. Beliau mendapati pengetua tersebut menumpukan perhatian kepada beberapa bidang iaitu membina iklim sekolah yang menggalakkan pengajaran, memastikan mutu pengajaran guru yang baik melalui latihan dalam perkhidmatan, pemerhatian pengajaran guru, penyeliaan rakan sejawat dan mengadakan perbincangan dengan guru mengenai masalah pengajaran.

Beberapa kajian lain yang dilakukan di Amerika Syarikat oleh pengkaji-pengkaji seperti Clark (1980), Hallinger (1981), Brookover (1982), Liethwood dan Montgomery (1982), Purkey dan Smith (1983), menjelaskan bahawa keberkesanan sesebuah sekolah bergantung kepada sejauhmana pengetua berperanan sebagai pemimpin pengajaran. Mereka menyarankan supaya pengetua bertindak sebagai pemimpin pengajaran kerana ia boleh mempengaruhi produktiviti sekolah dan pencapaian pelajar.

Wellish et. al (1978), menjelaskan pengetua yang berperanan sebagai pemimpin pengajaran perlu mempunyai kepakaran yang jelas terhadap peranan dan matlamat yang ingin dicapai. Pengetua juga hendaklah selalu menilai kembali kemajuan guru dan berusaha untuk memperbaikinya supaya dapat menghasilkan pencapaian akademik yang baik di kalangan pelajarnya. Pengetua harus mengambil tanggungjawab yang lebih dalam membuat keputusan berhubung dengan pengajaran. Pengetua juga hendaklah memilih dengan teliti dan merancang program-program pendidikan dengan bantuan dan sokongan guru-guru.

Di samping itu terdapat beberapa penulis dan pengkaji yang tidak bersetuju dengan pendapat mengatakan pengetua mempunyai peranan penting sebagai pemimpin pengajaran. Antaranya ialah Fullon (1979), Krajewski (1977), Smyth (1983), Stotner (1983), Cawalti (1980) dan beberapa pengkaji lain.

Fullon (1979), berpendapat bahawa peranan pengetua sebagai pemimpin pengajaran di sekolah hanya sebagai satu dongengan sahaja. Beliau mengatakan pengetua memang boleh menunjukkan contoh yang baik dalam tugas dan perlakuan mereka di sekolah, tetapi mereka tidak mungkin menunjukkan contoh yang baik dalam kepimpinan pengajaran. Beliau mengemukakan beberapa bukti bagi menyokong pendapatnya. Antaranya ialah pengetua tidak diberi latihan dan kurang panduan untuk menjadi pemimpin pengajaran di sekolah. Pengetua juga banyak terlibat dengan tugas pentadbiran dan tidak mempunyai masa yang mencukupi untuk menjadi pemimpin pengajaran. Walau bagaimanapun pengetua dikatakan mempunyai kepercayaan dan jangkaan yang tinggi terhadap guru di bilik darjah.

Kajian yang dijalankan oleh Smyth (1983), di Australia menunjukkan pengetua di sini bukanlah berperanan sebagai pemimpin pengajaran . Ini disebabkan mereka kekurangan masa kerana terpaksa mengambil bahagian dalam aktiviti bukan pengajaran. Mereka juga tidak mahu mencampuri autonomi yang dipunyai oleh guru di bilik darjah dan mereka takut kerana kekurangan kepakaran.

Mengikut Hallinger dan Murphy (1982), masih kurang kajian berhubung dengan peranan pengetua dalam mengurus hal-hal berkaitan kurikulum dan pengajaran. Di samping itu usaha-usaha untuk menilai peranan pengetua sebagai pemimpin pengajaran juga amat kurang. Walaupun terdapat Institut Pengurusan Pendidikan tetapi kebanyakan perhatian yang diberi kepada pengetua berkaitan dengan pengurusan dan pentadbiran.

Terdapat beberapa kajian yang dijalankan untuk melihat peranan pengetua di Malaysia sebagai pemimpin pengajaran. Antaranya ialah Hanafi Kamal (1982), The Kah Hoe (1985), Hussein (1989), Ramlan Sulaiman (1989), Ahmad Tajuddin Abdul Hamid (1989), Lee (1991), Kam (1993) dan Mohd Salleh (1998)

Hanafi Kamal (1982: 48-49), dalam kajiannya, mendapati pengetua sekolah di Malaysia kurang memberi perhatian terhadap kemimpinan pengajaran. Selain dari menyemak dan menandatangani buku persediaan mengajar guru, pengetua jarang menyelia pengajaran, merancang, mengatur, menyelaraskan, menilai program dan kurikulum pengajaran. Pengetua juga kurang mengadakan program kemajuan sekolah (inhouse training) dan kurang menggalakkan guru menggunakan kaedah baru dalam pengajaran. The Kah Hoe (1985), dalam kajiannya mendapati tugas pengetua sekolah dalam

pengajaran hanya menyemak buku rekod mengajar guru, pemeriksaan terhadap prestasi murid dalam ujian dan peperiksaan akhir tahun. Ini bertujuan untuk menilai keberkesanan dan prestasi guru. Pengetua juga jarang memerhati guru mengajar.

Kajian yang dijalankan oleh Hussein (1989), menunjukkan bahawa ketrampilan kepimpinan pengajaran di kalangan pengetua adalah sederhana sahaja. Taraf pendidikan, pengalaman serta kursus-kursus yang dihadiri mejadikan antara faktor yang membezakan ketrampilan sebagai pemimpin pengajaran. Manakala kajian Lee (1991), pula mendapati pengetua kurang memainkan peranan dalam dimensi program pengajaran dan pemupukan iklim yang kondusif untuk proses pengajaran dan pembelajaran.

Kajian yang dijalankan oleh Ahmad Tajuddin Abdul Hamid (1989), mendapati pengetua faham dan jelas tentang tugas mereka sebagai pemimpin pengajaran, tetapi disebabkan oleh beban tugas lain yang berat dan pelbagai, mereka tidak dapat menjalankan peranan sebagai pemimpin pengajaran dengan sepenuhnya. Sebaliknya pengetua menyerahkan tugas tersebut kepada penolong kanan dan guru-guru kanan mata pelajaran. Kajian oleh Ramlan Sulaiman (1989), pula mendapati walaupun peranan pengetua sebagai pemimpin pengajaran penting, tetapi pengetua masih menghabiskan banyak masa mereka untuk kerja-kerja pentadbiran.

2.5 PERANAN PENGETUA SEBAGAI PEMIMPIN PENTADBIRAN

2.5.1 TUGAS DAN TANGGUNGJAWAB PENGETUA SEBAGAI PEMIMPIN PENTADBIRAN

Selain dari bertindak sebagai pemimpin pengajaran, pengetua juga adalah pemimpin pentadbiran. Bidang pentadbiran sangat penting dalam pengurusan sesebuah sekolah. Pentadbiran yang cekap dan teratur akan mempertingkatkan mutu pengajaran-pembelajaran dan membina iklim kerja yang memberangsangkan (Campbell, 1983). Pentadbiran yang terlalu menekankan kepada kuasa, peraturan dan autokratik akan mewujudkan iklim kerja yang tidak menggalakkan dan kurang produktiviti.

Pentadbiran yang baik memerlukan seorang pemimpin atau ketua, keselarasan tujuan, keselarasan arahan, penyerahan autoriti dan tanggungjawab, pengkhususan bidang kawalan, kestabilan dan fleksibiliti, keselamatan kerjaya dan polisi personel. Bagi memastikan konsep-konsep ini diamalkan dalam pentadbiran secara berkesan setiap pengetua hendaklah memiliki tiga kemahiran iaitu kemahiran konseptual, kemahiran kemanusiaan dan kemahiran teknikal (Lunenburg, 1995 : 10).

Peranan pengetua sebagai pemimpin pentadbiran berbeza dengan peranannya sebagai pemimpin pengajaran. Walau bagaimanapun agak sukar untuk kita membezakan peranan pengetua dalam kedua-dua bidang tersebut. Ini disebabkan dari segi praktiknya, fungsi dan peranan pengetua membayangkan kedua-dua tugas tersebut. Sesetengah tugas bagi kedua-dua bidang tersebut bertindan-tindih.

Mengikut Barrow (Hussein, 1993 : 99), peranan pengetua sebagai pemimpin pentadbiran boleh dilihat melalui tingkahlaku relatif yang bersekutu dengan kedudukannya sebagai pemimpin sekolah dalam menyelenggara dan mentadbir sekolah. Ia sering dikaitkan dengan kuasa, kedudukannya dalam hierarki sekolah dan peranan formalnya.

Menurut Hall, et.al (1984: 20), peranan pengetua sebagai pemimpin pentadbiran dapat digambarkan sebagai berikut :

“ responders place heavy emphasis on allowing teachers and others the opportunity to take the lead. They believe the primary role is to maintain a smooth running school by focussing on traditional administrative task, keeping teachers content and treating students well. They view teachers as strong professionals who able carry out instruction with little guidance... A related characteristic is the tendency toward making decisions in terms of immediate circumstances rather than terms of longer range instructional or school goals.

Tugas pentadbiran di sekolah adalah bersifat dinamik kerana di peringkat ini pentadbir dan kakitangan pendidikan berinteraksi terus kepada pelanggannya yang terdiri dari murid, ibu bapa dan komuniti. Di peringkat ini kebijaksanaan dan kebolehan pengetua dalam memimpin pentadbiran akan teruji sepenuhnya (AL Ramaiah, 1992: 5)

Mengikut Sergiovanni (Hussein, 1993: 10), pengetua dianggap sebagai pemimpin pentadbiran kerana kebolehan pengetua itu menjaga sekolahnya agar dapat berjalan dengan licin dan dalam masa yang sama cuba mengekalkan adaptabiliti sekolahnya dengan persekitaran masyarakat sekelilingnya. Pengetua juga perlu memberi pertolongan kepada stafnya bagi memudahkan pencapaian matlamat dan objektif sekolah.

Pentadbiran di sekolah mempunyai pelbagai fungsi. Menurut Gulick dan L.Urwick (Zaidatul Akmaliah,1990: 33), fungsi pentadbiran boleh dikaitkan dengan konsep ' POSDCoRB ' iaitu planing (P), organizing (O), staffing (S), coordinating (Co), reporting (R) dan budgeting (B). Setiap peringkat disertai dengan pelbagai aktiviti seperti berikut :

- i. Merancang (planning) ialah proses menentukan perkara yang mesti dilakukan dan cara melaksanakannya.
- ii. Mengelola (organizing) ialah membentuk satu struktur formal tentang pembahagian kuasa dalam menyempurnakan tugas dan aktiviti yang dirancang.
- iii. Mengisi tenaga (staffing) ialah peringkat tentang melantik tenaga pekerja dan mengatur suasana tempat kerja yang memuaskan.
- iv. Mengarah (directing) iaitu membuat keputusan dan memberi arahan serta tunjuk ajar kepada kakitangan.
- v. Menyelaras (coordinator) ialah mengawal tindakan bahagian dan unit dalam organisasi.
- vi. Melapor (reporting) ialah menyampaikan maklumat kepada pihak atasan atau bawahan melalui rekod-rekod kajian dan pemerhatian.
- vii. Merangka belanjawan (budgeting) ialah mengendalikan pengurusan kewangan seperti peruntukan, perbelanjaan dan kawalan.

Kenyataan di atas disokong oleh Lunenburg (1995: 5), dengan mengatakan ,

“ principals combine and coordinate various kinds of resources by carrying out for basic of administration function; planning, organizing, leading and monitoring ”.

Di sekolah, proses pentadbiran bermula dengan merancang, kemudian membuat keputusan, memberitahu keputusan yang telah diambil, mengadakan proses kawalan untuk mencapai dan menilai kembali aktiviti-aktiviti. Pusingan ini akan dapat membantu pengetua menjalankan fungsi pentadbirannya dengan berkesan.

Tugas pengetua sebagai pentadbir ialah menyediakan cara-cara supaya ahli dalam sekolahnya dapat bekerjasama. Pengetua perlu menstruktur organisasi sekolahnya agar dapat mewujudkan satu kumpulan yang mempunyai tugas dan misi bersama. Pengetua juga perlu berusaha untuk menyelaraskan keupayaan bagi mencapai objektif sekolah dan memenuhi harapan ibu bapa dan komuniti sekeliling.

Peranan pentadbir di sekolah juga ialah untuk mengelola pekerja dan sumber-sumber yang terhad untuk mencapai matlamat utama yang telah ditentukan. Selalunya pentadbir merasai ia mempunyai masa yang terbatas, tenaga pekerja berkualiti yang terhad, wang yang tidak mencukupi dan kurang sokongan daripada pihak atasan untuk menyempurnakan tugas.

Sistem pendidikan di Malaysia adalah bercorak pemusatan dan birokrasi yang jelas. Bermula daripada Kementerian Pendidikan, ia diturunkan ke peringkat seterusnya mengikut hierarki iaitu Jabatan Pendidikan Negeri, Pejabat Pendidikan Daerah dan peringkat sekolah (pengetua). Ia sering dikaitkan dengan membuat peraturan dan melaksanakan peraturan 'rules and regulations', kepatuhan atau akur dengan peraturan (compliance) yang telah ditetapkan. Ia juga meliputi pelaksanaan aktiviti sekolah dan aktiviti pejabat (Hussein, 1993). Pengetua sebagai pemimpin pentadbiran lebih cenderung untuk melaksanakan peraturan dan mengharapkan staf di bawah jagaannya

mematuhi peraturan tersebut bagi mencapai matlamat sekolah. Mengikut Liethwood dan Montgomery (1986), pengetua yang berperanan sebagai pentadbir adalah paling tidak berkesan kerana cenderung untuk membuat keputusan secara autokratik dengan proses yang reaktif.

Pengetua bertanggungjawab untuk menguruskan sekolah dalam aspek kurikulum, kokurikulum, pejabat, sistem fail, guru, kakitangan, pelajar, bangunan dan alatan persekolahan. Dalam melaksanakan tugas ini pengetua biasanya dibantu oleh penolong-penolong kanan, penyelia petang dan guru kanan mata pelajaran. Bagi tugas-tugas pentadbiran dan pengurusan pejabat, pengetua dibantu oleh kerani dan pembantu pejabat (AL Ramaiah, 1992: 53).

Banyak penulis dan pengkaji telah menjelaskan fungsi dan peranan pengetua sebagai pentadbir dan pemimpin pentadbiran. Walau bagaimanapun agak sukar untuk memisahkan antara peranannya sebagai pemimpin pengajaran atau pemimpin pentadbiran. Lipman dan Heoh (Hussein, 1993 : 37), mengatakan pengetua perlu berfungsi dalam lima bidang iaitu pengajaran, perkhidmatan staf, perkhidmatan pelajar, kewangan dan kemudahan sekolah dan hubungan sekolah-komuniti.

Dalam banyak hal tugas yang paling rutin dan diberi keutamaan di sekolah ialah kerja-kerja perkeranian bagi memenuhi kehendak resmi. Tugas-tugas ini juga merupakan yang paling banyak mengambil masa kerja seharian seseorang pengetua.

Di Malaysia peranan pengetua dalam pentadbiran adalah berlandaskan kepada senarai tugas dan panduan seperti yang diarahkan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia.

Mengikut AL. Ramaiah (1992 : 53), peranan pengetua dalam pentadbiran sekolah melibatkan mengatur pentadbiran am, menyelia perkhidmatan sokongan, melaksana, menyelia dan menggalakkan aktiviti kurikulum serta menjadi pemimpin profesional kepada guru.

Laporan Jawatankuasa Kabinet (1979 : 142), menegaskan tugas pengetua melibatkan kedua-dua aspek iaitu sebagai pemimpin pengajaran dan pemimpin pentadbiran secara serentak. Ia meliputi tugas melaksanakan semua rancangan pendidikan yang ditetapkan oleh Kementerian Pendidikan, mengawas dan membimbing guru untuk menjamin mutu pengajaran di sekolah, mengawas dan menyelia pelajaran murid serta hal-hal disiplin, sukan, persatuan, kerja amal dan sebagainya. Ia juga hendaklah mewujudkan hubungan baik dengan ibu bapa dan orang ramai melalui Persatuan Ibu Bapa dan Guru (PIBG).

Menurut Zaidatul Akmaliah (1990: 19), tugas pengetua dalam bidang pentadbiran di sekolah ialah mengatur dan melaksanakan jadual waktu sekolah, mengawasi skim bantuan buku teks, surat-menyurat, mengumpul dan menyusun data seperti yang diminta oleh Kementerian Pendidikan dan Jabatan Pendidikan Negeri. Pengetua juga hendaklah memastikan undang-undang dan peraturan-peraturan sekolah dipatuhi oleh pelajar, guru-guru mematuhi peraturan perkhidmatan, mengurus perbelanjaan dan harta benda sekolah, menjalin hubungan komunikasi antara sekolah dan badan luar, mengagih dan mengurus kerja-kerja staf perkeranian di pejabat sekolah.

Menurut Yap Teong Hoon dan James Fernandez (1985 :12-19) dalam tulisannya bertajuk " Guru Besar dan Pentadbiran Sekolah", mengemukakan enam peranan guru

besar (pengetua) dalam pentadbiran berlandaskan faktor perundangan, politik, sosial dan persekitaran. Enam peranan tersebut ialah :

- i. Pengetua sebagai pengurus- melibatkan pengagihan tugas dan tenaga yang seimbang , menentukan jentera pentadbiran sekolah bergerak lancar, bertindak terhadap gejala-gejala yang menunjukkan pelepasan tanggungjawab, mendorong guru meningkatkan prestasi dan output dan mengadakan sahur komunikasi yang berkesan.
- ii. Pengetua sebagai penyelaras kurikulum sekolah-meliputi tugas menyelaras dan melaksanakan aktiviti kurikulum di peringkat sekolah serta memenuhi peraturan-peraturan terpakai seperti surat-surat pekeliling.
- iii. Pengetua sebagai pendidik- melibatkan pengetua sendiri yang mengajar sebilangan waktu supaya menjadi contoh kepada guru dan menyediakan kemudahan dan alatan pengajaran seperti kewangan dan keperluan lain.
- iv. Pengetua sebagai penghubung antara Ibu Bapa dan Guru- ia melibatkan tugas pengetua sebagai penasihat kepada Persatuan Ibu bapa dan Guru, menjadi penghubung antara sekolah dengan masyarakat.
- v. Pengetua sebagai sumber pengetahuan dan perkembangan- melibatkan tugas pengetua memastikan segala dasar dan peraturan berkaitan dilaksanakan . Pengetua juga perlu mengetahui dasar dan peraturan berkaitan kurikulum, kokurikulum, perundangan, pentadbiran dan pengurusan serta menjelaskannya kepada guru dan staf sokongan.
- vi. Pengetua sebagai pembimbing- merangkumi tugas untuk membimbing dan menasihati guru, pelajar dan staf sokongan dalam tugas masing-masing.

Ibrahim Mamat (1993 : 63), menggariskan tugas pengetua dalam pentadbiran ialah mengurus hal berkaitan perkhidmatan dan perjawatan kakitangan, kewangan dan akaun sekolah, kurikulum dan pentadbiran, menyusun jadual waktu sekolah, mengurus hal peperiksaan, kemasukan dan pertukaran pelajar. Pengetua juga bertindak sebagai pengurus lembaga tata tertib, bertanggungjawab terhadap disiplin kakitangan, melaksanakan arahan yang dibuat oleh Kementerian Pendidikan Malaysia, Jabatan Pendidikan Negeri dan Pejabat Pendidikan Daerah serta bertanggungjawab menyelaraskan gerak kerja dan aktiviti sekolah dengan jabatan kerajaan dan pertubuhan yang terlibat.

Kesungguhan, kebolehan dan kecekapan pengetua melaksanakan pelbagai tugas dan peranan pentadbiran tersebut akan menentukan maju mundurnya sesebuah sekolah. Ia juga ditentukan oleh corak tingkahlaku dan kepimpinan pengetua berkenaan (Fazilah Md.Noor, 1990: 33).

2.5.2 KAJIAN-KAJIAN BERKAITAN DENGAN PERANAN PENGETUA SEBAGAI PEMIMPIN PENTADBIRAN

Terdapat beberapa kajian yang dijalankan untuk melihat tingkahlaku dan peranan pengetua dalam pentadbiran sekolah. Antaranya ialah kajian oleh Edmond (1979), Ramlan Sulaiman (1988), Rubiah Sidin (1989) dan Fazilah Md Noor (1990).

Kajian yang dijalankan oleh Edmonds (1979: 15-27), mendapati untuk mewujudkan sekolah yang berkesan, pengetua sepatutnya mempunyai kepimpinan pentadbiran yang kuat dan kukuh selain dari bertindak sebagai pemimpin pengajaran.

James Doud dan Donald Willower (Lunenberg,1995: 9), dalam kajiannya terhadap peranan pengetua dalam pentadbiran mendapati tugas pengetua amat rigid dan mengorbankan banyak masa. Beliau membuat rumusan pengetua sebagai seorang yang sentiasa sibuk dan dibebankan dengan pelbagai tugas yang memerlukan tindakan segera. Pengetua juga banyak menghabiskan masa (70 hingga 80 peratus) untuk berhubung dengan orang lain seperti pegawai pendidikan atasan, pentadbir sekolah lain, guru-guru dan kakitangan.

Kajian yang dijalankan oleh Tengku Ismael Jewa (1978), mengenai aspek pentadbiran organisasi sekolah di Malaysia mengatakan pada kebiasaannya tugas pengetua adalah memeriksa buku rekod guru, menandatangani kad kemajuan pelajar, menyelia staf, membeli alat kelengkapan, mengurus kewangan sekolah, menyediakan anggaran perbelanjaan dan mengatur hari ucapan sekolah.

Manakala Rubiah Sidin (1988) dan Ramlan Sulaiman (Huseein, 1993: 52), dalam kajiannya terhadap “ Peranan Unggul Fungsi Guru Besar Sekolah Rendah ” telah mengenalpasti enam kategori fungsi guru besar iaitu kurikulum pengajaran, pengurusan staf dan murid sekolah, kewangan dan kemudahan fizikal, perhubungan sekolah masyarakat dan pengurusan pejabat.

Daripada beberapa dapatan kajian di atas jelas bahawa pengetua kebanyakannya lebih banyak menjalankan tugas dan peranan sebagai pentadbir. Ini disokong kuat oleh kajian- kajian lain yang mengatakan kebanyakan pengetua kurang memberi tumpuan kepada tugasnya sebagai pemimpin pengajaran.

2.6 KEKANGAN PENGETUA SEBAGAI PEMIMPIN PENGAJARAN DAN PEMIMPIN PENTADBIRAN

Kebanyakan pengetua kini menyedari pentingnya peranan mereka terhadap mutu pengajaran di sekolah. Namun disebabkan oleh tekanan dan kekangan yang dihadapi telah menghalang tugas dan aspirasi yang sebenarnya diinginkan (Mc.Pheron ,1978).

Amalan sistem perlantikan pengetua berdasarkan kekananan (seniority) menjadi penghalang kepada usaha menjadikan pengetua sebagai pemimpin pengajaran secara berkesan. Pengalaman yang diperolehi selama beberapa tahun sebagai guru belum mencukupi untuk menjadi pemimpin. Ketiadaan pengalaman dan latihan sebelum dan selepas menjadi pengetua menyebabkan mereka kekurangan kemahiran dan kepakaran untuk menjadi pemudahcara, penyelesaian masalah serta agen perubahan (Mangieri dan Arn, 1985).

Mengikut Mc Pherson, (1987), pengetua menghadapi masalah melaksanakan peranan mereka dalam pengajaran kerana guru menganggap pengetua tidak perlu campur tangan dalam pengajaran mereka. Ini disebabkan guru kurang pengetahuan tentang tugas dan peranan pengetua. Mengikut Hussein (1993:208), pengetua menghadapi kekangan sebagai pemimpin pengajaran kerana penolakan guru terhadap idea baru bagi memajukan pengajaran. Selain daripada itu, pengetua juga menghabiskan masa yang banyak untuk mengendalikan masalah disiplin pelajar.

Cawelti (1987), pula berpendapat pengetua kurang berperanan sebagai pemimpin pengajaran kerana kurangnya dorongan daripada pihak atasan. Ini kerana sistem penilaian prestasi pengetua tidak didasarkan kepada peranannya sebagai pemimpin pengajaran. Kegagalan pengetua melaksanakan program pengajaran di sekolah juga berpunca dari ketiadaan wawasan yang jelas, kekurangan kemahiran, tiada motivasi serta kelemahan dalam kepimpinannya (Leithwood dan Montgomery, 1982).

Dalam melaksanakan tugas dan peranannya sebagai pemimpin pentadbiran di sekolah, para pengetua juga berhadapan dengan pelbagai kekangan dan masalah. Mengikut AL Ramaiah (1992: 2), konsep jawatan pengetua sebagai pentadbir telah berubah. Sekolah-sekolah tidak boleh dikaitkan dengan personaliti pengetua lagi. Pengetua sekarang sering berubah dan bertukar dari sebuah sekolah ke sekolah yang lain. Tugas pengetua dalam bidang pentadbiran menjadi bertambah berat berbanding dengan tugas pengajaran, malahan ada pengetua tidak mengajar langsung dan hampir seratus peratus masa mereka adalah untuk hal-hal pengurusan sekolah.

Dalam satu kajian lain oleh Hill, et.al (1980), untuk menentukan peranan utama pengetua di Amerika Syarikat mendapati pengetua mengalami kekangan peraturan-peraturan yang dipengaruhi oleh orang awam. Ia tidak dapat mengawal jadual waktu kerja sendiri sepenuhnya, suka menjadi pengurus yang baik dan mendelegasikan tanggungjawab (menurunkan kuasa) kepada kakitangan lain sekiranya boleh. Mereka juga melaporkan kebanyakan masa kerja mereka dihabiskan untuk menyediakan laporan, surat-menyurat, berunding dengan ibu bapa dan menyelesaikan masalah bukan

pengajaran berkenaan pelajar. Ini menyebabkan masa mereka untuk membuat penyeliaan, berinteraksi dengan guru dan pelajar semakin kurang.

Lunenburg (1995: 9) dalam kajiannya di Amerika Syarikat mendapati pengetua berhadapan dengan 149 aktiviti yang berbeza setiap hari di mana sebahagian daripadanya mengambil masa kurang dari 5 minit. Tugas ini amat berbeza dengan tugas pentadbiran di dalam profesion yang lain. Akibatnya ramai pengetua mengalami tekanan kerja dan konflik peranan pengetua sebagai pentadbir dengan peranan sebagai pendidik profesional (Hoy dan Miskel, 1982).

Di Malaysia, peranan pengetua tidaklah seteruk di Amerika Syarikat. Namun pertambahan tugas baru tanpa mengurangkan tugas-tugas lama telah menambahkan beban kepada para pengetua. Kebanyakan guru yang dilantik sebagai pengetua tanpa latihan dan pengalaman sebagai pentadbir. Mereka hanya belajar mentadbir, mengurus dan memimpin melalui pengalaman. Oleh itu kejayaannya sebagai seorang pemimpin dalam pentadbiran amat bergantung kepada kerajinan dan komitmen pengetua sendiri.

Menjadi pengetua bererti melakukan tugas dan tanggungjawab yang berbeza daripada tugas guru. Pengetua sebagai pemimpin terpaksa berhadapan dengan orang dewasa, tekanan, keperluan kerja dan menjadi tumpuan maklumat. Masalah yang dihadapi oleh pengetua ialah mereka kurang kemahiran dan kecekapan dalam pentadbiran dan pengurusan sekolah misalnya pengurusan kewangan, pejabat dan kakitangan .

2.7 KESIMPULAN

Bab ini telah membincangkan pelbagai pendapat dan dapatan kajian yang menyokong dan menafikan peranan pengetua sebagai pemimpin pengajaran dan pemimpin pentadbiran. Ulasan kajian yang berkaitan telah memberikan penerangan yang jelas terhadap tingkahlaku pengetua serta kekangan yang dihadapi olehnya dalam melaksanakan kedua dimensi peranan tersebut. Kaedah bagi mengenalpasti apakah peranan pengetua berdasarkan beberapa dimensi tingkahlaku tersebut akan dibincangkan dalam Bab III .